

PINTÉR Éva

## KOCKÁZATKEZELÉS A BANKBIZTOSÍTÁSBAN

A szerző dolgozatában a bankok és biztosító társaságok viszonylag új együttműködési formájáról, a bankbiztosításokról ír. Ennek az együttműködésnek fontos eleme a kockázatkezelés, hiszen ez mind a banki, mind a biztosítási tevékenységben nagy szerepet.

A jövő azoké a pénzügyi csoportoké, amelyek nem szakosodnak, hanem univerzálisak. A banki és biztosítási tevékenység határterületeként létrejött bankbiztosítás rövid idő alatt nagy népszerűsége tett szert a fejlett pénzügyi piaccal rendelkező országokban.

A bank és a biztosító a pénzügyi szféra két fontos szereplője. Hosszú időn keresztül egymástól elkülönülten működtek. Határvonalat húzott közéjük az általuk kezelt kockázat eltérő jellege. Itt most a biztosítók által kezelt biztosítástechnikai kockázatokra és a bankok által kezelt hitelezési kockázatra gondolok, hiszen befektetési, működési stb. kockázata mindkét intézménynek van. Ebből adódóan különböző kockázatkezelési technikát dolgoztak ki, emellett az elkülönített működésre vonatkozó állami szabályozás is akadályokat gördített az együttműködés elé. Ma már azonban egyre több országban kezdik felülvizsgálni a tiltó jogszabályokat, mert arra a következtetésre jutnak, hogy a két terület sokat segíthet egymásnak.

Magyarországon a rendszerváltással párhuzamosan elindult folyamat részeként a kereskedelmi bankok, a biztosítók és a profitorientált társaságok tömeges elszaporodásának lehettünk tanúi. Ebből következtethetünk arra, hogy a banki és biztosítási szektorban nagy harc folyik a bővülő piac újrafelosztásáért. A nemzetközi pénzügyi élet egyre terjedő jelensége a banki és biztosítási konstrukciók ötvözésén alapuló bankbiztosítási szolgáltatások megjelenése.

A bankbiztosítás szó hallatán majdnem mindenkinek a bankok csőd, esetleg rossz adósok elleni biztosítása jut eszébe. A bankbiztosítás azonban mást jelent: a bankok és biztosítók együttműködésének egy olyan új formáját, amellyel a partnerek többek közt a költségek csökkentését, a piaci terjeszkedést és a változó magatartású ügyfelek igényeihez való alkalmazkodást célozzák meg.

A kockázatkezelés egyre jobban teret nyer a bankok és biztosítók működésében. Az intézmények rájöttek a kockázatkezelés fontosságára, jelentőségére és az nélkülözhetetlenné válik a biztonságos működéshez. A kockázatkezelés különösen lényeges terület a bankbiztosításban, hiszen a banki és a biztosítási tevékenységnek is fontos eleme a kockázat.

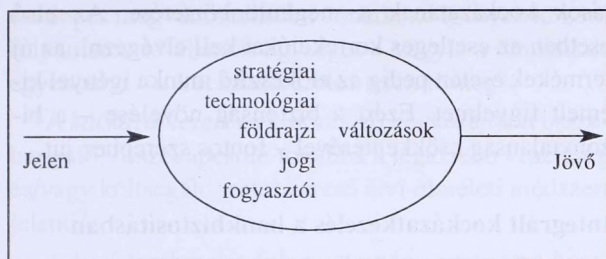
A harmadik évezred előtt új minőségi kihívás tártult a bankok és biztosítók elé. Ez a kihívás nagy változásokat rejt magában; a bankoknak és biztosítóknak komoly elvárásoknak, követelményeknek kell megfelelniük. (1. ábra).

1. Stratégiai szinten: egy összetettebb gazdasági környezethez kell alkalmazkodniuk.
2. Technológiai szinten: egy ipari jellegű társadalomból át kell térni az információs társadalomba.
3. Földrajzi szinten: európai nyitás kelet felé.
4. Jogi szinten: felgyorsuló deregulációs folyamathoz történő alkalmazkodás.
5. Fogyasztói szinten: egyre bővülő fogyasztói igények.



1. ábra

Az átmenet során a következő szinteken kell alkalmazkodniuk a bankoknak és biztosítóknak



A bankok és biztosítók eltérő stratégiákat választhatnak az alkalmazkodásra, a körülöttük zajló eseményeket és fejlődési tendenciákat azonban nem hagyhatják figyelmen kívül.

A bankbiztosítás (bankassurance) szó ma már egyre jobban terjed a hazai szakirodalomban. A hazai és nyugati szakmunkákban azonban hiába keresünk egyetlen definíciót a meghatározására.

A gyakorlatban a bankok és biztosítók együttműködése a gazdasági és egyéb feltételektől függően mindenütt másként valósult és valósul meg.

Eduoard Zelter (1990) szerint a bankbiztosítás „egy, az ügyfél valamennyi szükségletét integráló pénzügyi szolgáltatások kínálatának új szervezete”. Véleménye szerint a bankbiztosítás rövid távon ugyan beérheti azaz, hogy ügyfélkörrel rendelkezik, hosszú távon azonban a bankbiztosító tevékenysége csak intézményekkel épülhet ki.

A bankbiztosítás tartalmi elemeit a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

- a bankbiztosítás a bankok és biztosítók együttműködésének új megjelenése,
- amelyet egyszerre váltott ki a meglévő szervezetek költségcsökkentésének és
- jobb kihasználásának,
- hatékonyabbá tételének, valamint
- a piaci terjeszkedésnek az igénye, illetve
- az ügyfelek változó igényeinek való megfelelés<sup>1</sup>.

### Kockázatok a bankbiztosításban

A bankbiztosításban a banki és a biztosítói tevékenységnek vannak közös területei (2. ábra). Ezek között szerepel a kockázatkezelés (Risk Management), a vagyonkezelés (Asset Management), a tanácsadás és a hitelezés.

2. ábra

A pénzügyi és biztosítási tevékenység kapcsolódása



Forrás: Lutzenberger; Bankbiztosítás konferencia, Budapest 2000 február

A banki és biztosítási tevékenységnek is fontos eleme a kockázat.

A biztosítási termékek lényege maga a kockázat – annak átvállalása – és mellékterméke lehet például egy megtakarítási elem. Ezzel ellentétben a bankok fő terméke a megtakarítás, amelynek mellékterméke lehet bizonyos esetekben a kockázat.

A kockázat kezelésében a két intézmény azonban eltérő képet mutat. A biztosító ugyanis megpróbálja kezelni a kockázatot, a bank ezzel szemben a lehető legkisebb mértékűre próbálja azt csökkenteni.

A biztosító a kockázattértékelést statisztikai adatokra épülő valószínűség-számításra, a nagy számok törvényére alapozza.

A bank más módszerrel próbálja mérni a kockázatokot, hiszen nála más jellegű a kockázat, itt most főként a nem-fizetés veszélyére gondolok. *A bank nem veszélyközösséget próbál létrehozni a fizetők és nem-fizetők között, mert a célja a kockázat-elbírálással a kockázat bekövetkezésének az elkerülése. Tehát a bank ugyanúgy, mint a biztosító, értékeli a kockázatot, csak éppen más a célja vele: nem a kockázat csökkentése, hanem az elkerülése.*

A kockázat létének az elfogadása, a jobban egyénre szabott kockázat elbírálás és a statisztikai módszerek használata új hitelformák kifejlesztéséhez vezethet és a hagyományos ügyletek kezelése is gyökeresen megváltozhat, hiszen a kockázatosabb, de jobban díjazott üzletek kötésének a lehetősége nyílna meg a bankok előtt. A biztosítás tehát ebben a tekintetben sokat adhat a banknak. Ezeknek a technikáknak a segítségével a kockázat nem teljesen elkerülendő elemmé, hanem elfogadottá és megfelelően díjazottá válhat.

Ezen kívül meg kell említeni azt is, hogy sok banki kockázat biztosítható, így például a hitelt felvevő vagyona kötött tűzbiztosítás, balesetbiztosítások stb.



Ezek kiegészítő jellegű biztosítások, egy-egy banki tevékenységhez kapcsolódnak. Létezik azonban a banki kockázatokra vonatkozó biztosítás, ilyen a *hitelbiztosítás*. „Hitelbiztosítás esetén a biztosító a hitel vissza nem fizetésének kockázatát vagy annak bizonyos részét vállalja át a hitelezőtől. A biztosítási védelem kialakításánál a fő nehézség abból adódik, hogy a hitelező szükségleteit össze kell hangolni az egyes hitelügyletek objektív adottságaival, s ez gyakran a szerződések messzemenően egyedi kezelését jelenti”.<sup>2</sup> A biztosítási szféra tehát számos esetben közvetlenül támogatja a bank tevékenységét.<sup>3</sup>

A bankbiztosítási tevékenység kockázattól való függősége miatt veszélybe kerülhet a társaság/csoport likviditása, a hitel-, illetve hitel-kihelyezési képessége, a biztonság, a jövedelmezősége és a vagyona (tőkeereje).

Az intézmény meghatározott stratégiai és üzletpolitikai elképzeléseket követ. Ennek keretében felméri, hogy a tervezett intézkedésektől milyen hatások várhatók, illetve a tevékenység eredményét milyen tényezők és mennyiben befolyásolják. Viszonylag egyszerű feladatnak tűnik azoknak a hatásoknak a felmérése, amelyek ismertek és valószínűleg be is következnek. Nehezebb azonban számba venni azokat a tényezőket, amelyeknél mérlegelés, azaz döntés szükséges. *A bankbiztosítói csoportban hozott minden döntés egyben kockázatvállalást is jelent. A menedzsment ezért mind tudatosabban számol a kockázati elemekkel, mert a felelősséget és a kockázatot egyaránt meg kell osztani.* Mivel a bankbiztosítói csoport tevékenységéből nem zárható ki a kockázat és a bizonytalanság, ezért meg kell különböztetni őket egymástól<sup>4</sup>.

A kockázat a nyereség és a veszteség bekövetkezésének egyenlő esélyét jelenti (bár gyakran csak a veszélyhelyzetek és veszteségek kerülnek szóba!).

A *bizonytalanság* abban ölt testet, hogy az ismeretlen hatások eredményének valószínűségét nem tudják megállapítani, nem védekezhetnek ellene a szokásos módszerekkel és a bekövetkezésük is teljesen váratlan (ilyen pl. a vis major).

Nem lehet tehát csak kockázati veszteséggel számolni, mert ugyanúgy kockázati nyereség is keletkezhet.

A bankbiztosítói csoportnál a kockázatvállalás a tőkeerőtől, a kötelezettségek és követelések nagyságától, a piaci lehetőségek jobb kihasználásának igényétől, a pénz- és költséggazdálkodástól, a szakmai felkészültségtől, a vezetési és döntési hierarchiától és sok egyéb tényezőtől függ.

A bankbiztosításnál különösen előtérbe kerül a már folyamatban lévő tevékenységek kapcsán felmerülő kockázat és az újonnan induló termékek és szolgáltatások kockázatának a megkülönböztetése. Az első esetben az esetleges korrekciókat kell elvégezni, az új termékek esetén pedig az előkészítő munka igényel kiemelt figyelmet. Ezért a biztonság növelése – a bizonytalanság csökkentésével – fontos szerephez jut.

## Integrált kockázatkezelés a bankbiztosításban

### A kockázatkezelés bankbiztosítási sajátosságai

A kockázatkezelés bankbiztosítási sajátosságait elősorban akkor kell vizsgálnunk, ha a bank (pénzügyi funkció) és a biztosító (biztosítás) kapcsolata valamilyen jogi formát ölt.

A bankbiztosítás területén is érvényesek a kockázatkezelés általános szabályai, mint a kockázatok felismerése, mérése, biztonsági intézkedések és a monitoring.

A bankbiztosítói partnerek kockázatainak többségét egységes kockázatkezelési rendszerbe lehet integrálni. Ezen kívül ezeknek a kockázatoknak a csoportszintű kezelésére is lehetőség van. A kockázatkezelés integrációja teszi tulajdonképpen lehetővé a bankbiztosítói csoport egyedi (nem szisztematikus) kockázatának csökkentését a partnerek egyedi kockázatainak összegzett szintjéhez képest. Ez a jelenség a bankbiztosításban a szinergiahatások közé tartozik és a bankbiztosítói csoportképzés egyik oka is lehet<sup>5</sup>.

A korábban önálló tevékenységek, illetve bankbiztosítói csoport tagjainak együttműködése a gyakorlatban azonban nem csökkenti automatikusan a csoportszintű kockázatot. Mind finanszírozási, mind üzemgazdasági szempontból idővel a bankbiztosítói partnerek együttes kockázata magasabbá válhat, mint korábban, önállóságuk idején.

A bankbiztosítói csoport kockázatkezelésében önálló szerepet kell játszania a sajátos banki és biztosítási kockázatoknak. Ilyenek a biztosítástechnikai és a hitelezési kockázatok, illetve a hitelintézet esetében a mérleg alatti tételekhez kapcsolódóan fennálló speciális kockázatok. (Mérleg alatti tételek: függő és jövőbeni kötelezettségek; nem biztos, hogy valós kötelezettség lesz belőlük. pl.: garancia, kezesség.) A speciális funkciókhoz kapcsolódó szervezeti egységeknek is bizonyos szinten önállóaknak kell lenniük. A biztosítók oldaláról például a viszontbiztosítás, banki oldalról pedig a hitelminősítő rendszerek.



## A kockázatkezelés folyamata és rendszere

A bankbiztosítói csoportban fontos szerepet kap a biztonság. A meglévő biztonsági fok fenntartására és esetleges megváltoztatására vonatkozó igények közötti folyamatos és állandó egységet – vagyis a dinamikus egyensúlyt – a kockázatkezelés teremti meg<sup>6</sup>.

A kockázatkezelés a különböző kockázatokat összehangoló, összekapcsoló továbbá a legkisebb veszteség és/vagy költségáldozatot kereső elvi-elméleti módszert jelenti<sup>7</sup>.

A kockázatkezelés folyamata négy szakaszra bontható:

- Kockázatok feltárása.
- A kockázat megítélése és elemzése.
- Kockázatsökkentő – biztonsági – intézkedések kiválasztása, végrehajtása, ellenőrzése.
- Visszacsatolás és monitoring.

A kockázatkezelés tehát a kockázatok felismerésével, meghatározásával, rendszerezésével és elemzésével foglalkozik. Feladata a károk csökkentése, minimalizálása a lehető legalacsonyabb ráfordítások mellett<sup>8</sup>.

A kockázatkezelési intézkedéseket aktív és passzív formára lehet bontani.

- Az *aktív kockázatkezelés* olyan stratégiákat ölel fel, amelyek közvetlenül a strukturális kockázati okokat (kárgyakoriság, kárnagyság) célozzák meg és így *kármegelőzéshez* vezetnek.
- A *passzív kockázatkezelés*nél olyan stratégiákról van szó, amelyek a kockázatviselési képességet akarják javítani, azaz a kockázati stratégiát adottnak véve olyan intézkedéseket dolgoznak ki, amelyekkel gondoskodnak az esetleg fellépő pénzügyi következményekről.

A kockázatkezelésnek célul kell tűznie, hogy károk lehetőleg be sem következzenek. Ez csak aktív kockázatkezeléssel érhető el. Mivel azonban a kockázati okok elhárítása nem mindig lehetséges vagy közgazdaságilag nincs értelme, az aktív mellett passzív kockázatkezelésre is szükség van.

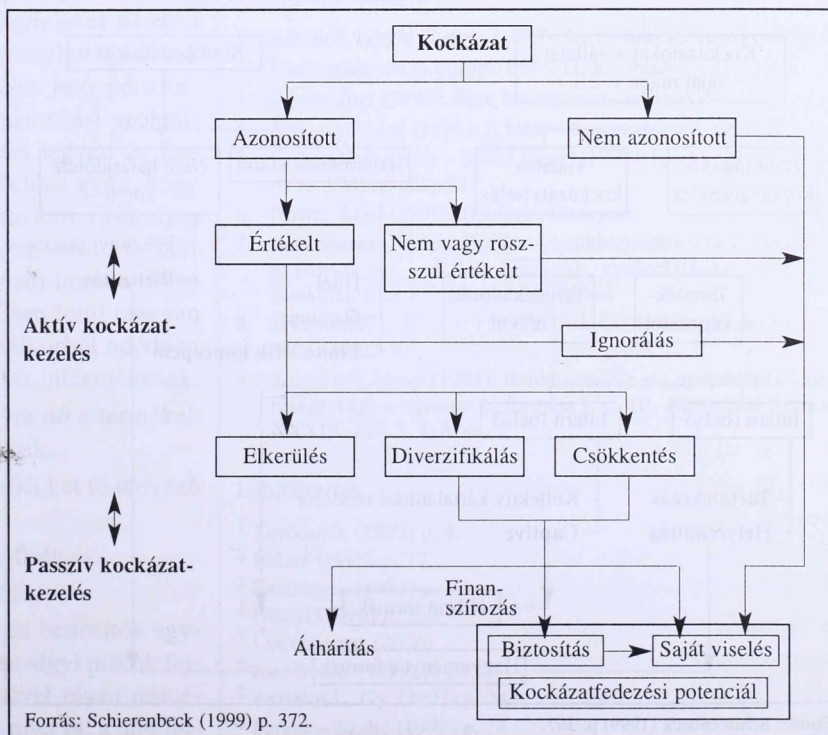
Az aktív és passzív kockázatkezelés egyaránt fontos, amit az aktív kockázatkezeléssel nem lehet kiküszöbölni, azt a passzívvá kezelik. Ez azonban fordítva is igaz, ugyanis az aktív kockázatkezelésnek foglalkoznia kell azokkal a kockázatokkal, amelyeket a passzív kockázatkezelés nem tud kielégítően kezelni, például olyan kockázatokkal, amelyekre nem köthető biztosítás vagy, amelyre a piacon nem nyújtanak megfelelő biztosítási fedezetet. Ezért egy bizonyos szintű aktív kockázatkezelés gyakran előfeltétele annak, hogy egy professzionális kockázatvállaló átvállalja a kockázatot.

Az aktív és passzív kockázatkezelésnek ki kell egészítenie egymást. A 3. ábra a kockázatkezelés egészét mutatja be.

A passzív kockázatkezelés legfontosabb eleme a kockázat-finanszírozás. A kockázat-finanszírozás módszerei nem befolyásolják a kockázati struktúrát, csak akkor kapcsolódnak be, amikor a kockázatok elérték egy meghatározott pénzügyi dimenziót. A kockázat-finanszírozás tehát a kockázatok bekövetkezése által kiváltott pénzügyi következmények kezelését jelenti. Ez azonban még nem jelenti azt, hogy olyan intézkedésekről van szó, amelyeket csak a károk bekövetkezése után vezetnek be. Éppen ellenkezőleg! A kockázat-finanszírozás keretében az esetleges kárbe-következések kivédésére olyan intézkedéseket hoznak,

3. ábra

Az aktív és passzív kockázatkezelés



Forrás: Schierenbeck (1999) p. 372.



amelyek lehetővé teszik, hogy a bekövetkezett károk pénzügyi következményeit professzionális kockázatviselőkre hárítsák át vagy a saját pénzügyi rendszerükben saját maguk viseljék. Itt egyrészt a kárkifizetéshez szükséges likviditás rendelkezésre állásáról, másrészt a kockázat bekövetkezésével kapcsolatos még elviselhető terhelésről van szó.

A kockázat-finanszírozás fogalma a tőke rendelkezésre állása mellett olyan intézkedéseket is magába foglal, amelyek megakadályozzák, hogy a bekövetkező károk negatív következményei kihassanak a jövedelmi helyzetre. Ahogy a 4. ábra is mutatja, a kockázat-finanszírozási intézkedéseket attól függően oszthatjuk két csoportba, hogy az intézmény a kockázatot saját maga viseli vagy áthárítja.

A határidőhöz nem kötött kockázat-áthárításnál a kockázatok véglegesen átadják az intézmények, a határidőhöz kötötté azonban végül is saját maguk viselik a kockázatok. Ez utóbbi esetben a kockázatok időbeli felosztásáról, eltolásáról van szó. A határidőhöz nem kötött kockázat-áthárításnál a kockázatok a befektetők „veszik át” kötvények és derivatívok formájában, illetve a bankbiztosítói csoport biztosítási kockázatait egy viszontbiztosító vállalhatja át. A határ-

időhöz kötött eszközöknél biztosítani kell az idegen tőke megszerzését arra a esetre, ha káresemény következik be. Ez hitelfelvétel vagy garanciavállalás útján történhet. Emellett legújabban az úgynevezett Finite Risk koncepciók is felmerülnek, egy lehetséges eszközként, ami tulajdonképpen biztosítási és pénzügyi elemek kombinációja. Ezek a koncepciók lehetővé teszik, hogy a vállalkozás egy bizonyos időtartam alatt elszenvedett károkat maga viselje úgy, hogy költségeit egy biztosító segítségével a szerződés futamidejére felossza.

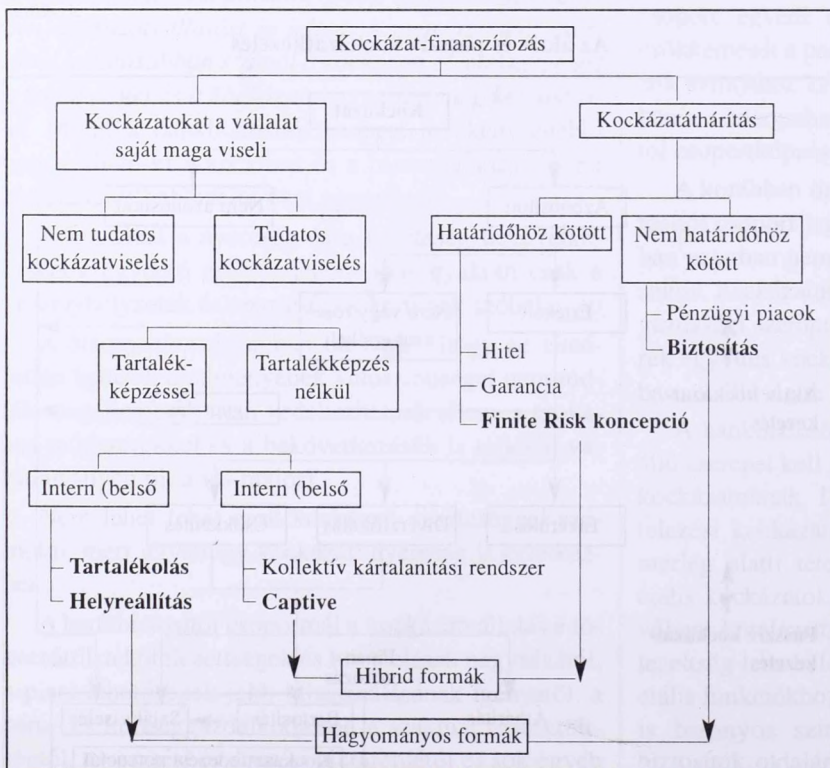
A kockázatok saját viselése, azaz a kárbekövetkezés pénzügyi következményeinek finanszírozása minden olyan kockázatra vonatkozik, amelyet nem lehet elkerülni vagy áthárítani, és amelyek a kockázatsökkentés és -diverzifikáció után megmaradtak.

A kockázatok saját viselése lehet tudatos vagy nem tudatos tevékenység. A nem tudatos kockázatviselés a kockázati helyzet rossz megítéléséből ered. A kockázatok nem azonosították, vagy rosszul értékelték. Ennek az a következménye, hogy a káresetet a cash-flow-ból kell finanszírozni. Ezért lényeges a bankbiztosítói csoportban a banki hitelminősítő rendszerek kiépíttessége.

A tudatos kockázatviselést megkülönböztethetjük aszerint, hogy tartalékképzéssel vagy anélkül valósul

4. ábra

#### Kockázatviselés és – áthárítás



Forrás: Schierenbeck (1999) p. 367.

meg. A tartalékképzés nélküli tudatos kockázatviselés ugyanolyan következményekkel jár, mint a nem tudatos kockázatviselés, tehát a kárbekövetkezés következményeit a cash-flow-ból kell fedezni. A tartalékképzésnek az az előnye, hogy nem egyedül a kárbekövetkezés évében kell megbirkózni a károk finanszírozásával, hanem előfinanszírozással több periódusra lehet felosztani. Így az összegyűjtött tartalékot jövőbeli időszakra át lehet vinni.

A belső tartalékképzés szabad vagy csendes tartalék formájában valósul meg. A csendes tartalék nem jelenik meg a mérlegben úgy, mint a többi tartalék. Nagysága a vagyontárgyak könyv szerinti és egy viszonyított értékének (mint például az újrabeszerzési érték) különbségéből adódik. (Tehát a vagyontárgyak alulértékelése a csendes tartalék növekedéséhez vezet.)

Külső tartalékképzés esetén a tartalék ugyan a vállalkozástól szár-



mazik, de a vállalkozáson kívüli, jogilag önálló kockázatvállaló képezi. Ide tartozik az ún. Captive (szó szerint „fogoly”), azaz a vállalat saját biztosítója. A vállalat a saját kockázatait vagy azok egy részét díj ellenében ugyanúgy biztosíthatja a saját Captive-jénél, mint egy biztosítónál. Mivel azonban a vállalat maga finanszírozza a Captive működését, így tulajdonképpen maga viseli a kockázatokat is. Ilyen értelemben tehát nem kockázat-áthárításról van szó – bár a Captive ugyanúgy működik mint egy biztosító –, hanem a kockázatok saját viselésének egy különleges formájáról.

Azokat az eszközöket, amelyeket nem lehet egyértelműen behatárolni és a biztosítás, valamint a kockázat saját vállalkozásának elemeit is hordozzák, úgynevezett hibrid kockázat-finanszírozási formáknak nevezzük. A biztosítás és a belső tartalékképzés pedig, amelyek egyértelműen behatárolhatók, a kockázat-finanszírozás hagyományos formáihoz tartoznak.

## Összegzés

Azok a pénzügyi szolgáltatók tudnak versenyben maradni, amelyek ügyfélorientált stratégiát alkalmaznak. A banki és biztosítási tevékenység integrálása egyedi termékek kialakítását eredményezte, amelynek sok előnyét élvezhetik a bankbiztosítói csoportok. Az ügyfelek teljesebb körű kiszolgálása válik lehetővé. Az ügyfelek számára így kényelmesebb a pénzkezelés, ezért könnyebb megtartani a régi ügyfeleket és ez a megoldás új ügyfeleket is vonz. A komplex termékek révén pedig nagyobb az egy ügyfélre jutó pénzforgalom. Adott a lehetőség, hogy a biztosítási szolgáltatás „folytatása” a banki szolgáltatás legyen és fordítva. Például egy ügyfél a bankban betétet gyűjt, hogy amikor nyugdíjba vonul, járadék biztosítást vásároljon a biztosítónál. Ha ez egy intézményen belül megoldható, akkor az ügyfél (az ügyfél pénze) hosszú távon marad a bankbiztosítói csoportnál. Ezen felül megvan az az előnye is, hogy az eltérő ügyfélkörből adódóan ügyfélszerzési lehetőséget is kínál a két intézménynek.

A kockázatok száma azonban egyre nő a termékek összetettségével és a jellegük is változik.

Az integrált kockázatkezelés trendjét két fő tényező magyarázza:

- az újfajta kockázatoktól való függőség és
- az új termékek nagyobb volatilitása.

Míg húsz évvel ezelőtt a bankok és biztosítók egyszerű termékeket árultak, ma már a pénzügyi piacok fejlődésével, a bankbiztosítás elterjedésével olyan termékek is létrejöttek (összetett termékek, mint pl. a unit lin-

ked), amelyek sokrétűbb kockázatot foglalnak magukba és emiatt érzékenyebbé válhatnak a változásokra.

Az integrációból adódóan vannak közös kockázatok, amelyek mind a bank, mind a biztosítói tevékenységben megjelennek (pl. likviditási, befektetési, fejlesztési, működési stb.) – ezek közösen kezelhetők. Vannak azonban sajátos banki (hitelezési kockázat) és biztosítói (biztosítástechnikai) kockázatok, amelyeket önállóan kell kezelni. A bankbiztosítói csoport létrejöttekor a kockázatok növekedésével tehát kiemelt szerepet kap a kockázatok kezelése.

Az aktív és passzív kockázatkezelés egyaránt fontos: meg kell próbálni megelőzni a kárt, de ha bekövetkezik, akkor tudni kell kezelni a fellépő pénzügyi következményeket is! Tényleges veszteség (pénzügyi dimenzióban) akkor éri a bankbiztosítói csoportot, ha a kár bekövetkezik, amit kockázat-finanszírozással hatékonyan kezelhet. A kockázat-finanszírozáson belül számos intézkedést valósíthat meg egy vállalat a hagyományos vagy hibrid formák közül.

Egy integrált kockázatkezelési rendszer bevezetése nem kis feladat. Több dolog integrálását foglalja magában (rendszerek, szoftverek, adatbázis kezelés stb.), és ez nagyon költséges lehet. Ráadásul szellemi tőkébe és szakértelembe való jelentős beruházást igényel. Ezért nem minden intézmény számára megfelelő az ilyen központosítás.

## Felhasznált irodalom

1. Asztalos, László György (1997): Biztosítási kézikönyv, BOI
2. Bankassurance in Europe 1997, Datamonitor
3. Bessis, Joel (1999): Risk Management in Banking
4. Ébly, Györgyné (1998): A biztosításgazdaságtan, Szolnok
5. Farkas, Szilveszter – Szabó József (1998): Kockázati menedzsment, PMS, Budapest
6. Huszti, Ernő (1996): Banktan, Budapest
7. Luttenberger, Zoltán (2000): A bankbiztosítás lehetőségei Magyarországon a fejlett országok gyakorlatának tükrében, Bankbiztosítás Konferencia, Budapest
8. Schierenbeck, Henner (1999): Risk Controlling in der Praxis, NZZ, Zürich
9. Zavodnyik József (1993): Bankbiztosítás – a továbblépés lehetősége vagy a verseny új formája I, II, III, Biztosítási Szemle XXXIX. évf. 3, 4, 5. sz.

## Lábjegyzetek

1. Zavodnyik (1993) p. 4.
2. Éblyné (1998) p. 77.
3. Zavodnyik (1993) p. 12.
4. Huszti (1996) p. 200.
5. Luttenberger (2000)
6. Joël Bessis (1999) p. 23.
7. Asztalos L. Gy. (1997) p. 34.
8. Farkas – Szabó (1998) p. 14.